

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ГОЖЕНКО Данііл Вячеславович

УДК: 005.95/.96:004.9

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Цифрова трансформація HR-процесів у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» як фактор  
підвищення ефективності управління персоналом

Спеціальність 073 Менеджмент  
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Керівник роботи:  
ЗЕЛІНСЬКА Антоніна Михайлівна  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Житомир – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Гоженко Д. В. «Цифрова трансформація HR-процесів у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» як фактор підвищення ефективності управління персоналом».** – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації HR-процесів. Проведено оцінку рівня цифровізації HR-процесів підприємства, визначено проблемні аспекти управління персоналом та обґрунтовано напрями їх удосконалення. Розроблено поетапну модель цифрової трансформації HR-процесів, систему ключових показників ефективності та елементи HR-аналітики.

*Ключові слова:* управління персоналом, цифрова трансформація, HR-процеси, HR-аналітика, KPI, ефективність управління.

## SUMMARY

**Hozhenko D.V. «Digital Transformation of HR Processes at INTERPRODMAX LLC as a Factor in Enhancing Personnel Management Efficiency».** – *Manuscript*

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Management". – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The qualification thesis examines theoretical and practical aspects of digital transformation of HR processes as a tool for improving personnel management efficiency. The level of HR process digitalization at the enterprise is assessed, key challenges in personnel management are identified, and directions for their improvement are substantiated.

*Keywords:* personnel management, digital transformation, HR processes, HR analytics, KPI, management efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ	8
1.1. Сутність і зміст цифрової трансформації управління персоналом .....	8
1.2. HR-процеси в системі сучасного менеджменту персоналу	11
1.3. Цифрові HR-технології та їх вплив на ефективність управління персоналом .....	14
Висновки до Розділу 1 .....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС».....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Оцінка стану HR-процесів та рівня їх цифровізації .....	19
2.3. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства	22
Висновки до Розділу 2 .....	23
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR- ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС»	25
3.1. Розробка цифрових рішень з автоматизації HR-процесів підприємства.....	25
3.2. Оцінка економічної та управлінської ефективності запропонованих заходів .....	28
Висновки до Розділу 3 .....	28
ВИСНОВКИ .....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	32

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Цифрова трансформація є однією з ключових тенденцій розвитку сучасних організацій і безпосередньо впливає на якість управління людськими ресурсами. Актуальність теми зумовлена тим, що цифрові рішення в HR дозволяють підвищити оперативність і якість кадрових процесів, сформувати даноорієнтовану модель управління персоналом, посилити контроль і прогнозування кадрових показників (плинність, залученість, продуктивність), а також оптимізувати витрати часу й ресурсів на виконання HR-функцій.

**Аналіз останніх досліджень.** Аналіз останніх досліджень засвідчує, що у фокусі наукової уваги перебуває переосмислення ролі HR-функції в умовах цифрової економіки: від адміністративного забезпечення до стратегічного партнерства, заснованого на даних і технологіях. Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розвитком HR-аналітики (People Analytics) та використанням Big Data для оцінювання й прогнозування кадрових показників. Науковці акцентують на переході до data-driven HR management, де рішення щодо найму, адаптації, навчання, оцінювання результативності та утримання персоналу підкріплюються вимірюваними показниками. У цьому контексті детально аналізуються методичні підходи до формування системи HR-метрик і KPI, побудови аналітичних панелей, визначення причинно-наслідкових зв'язків між HR-інструментами та результатами діяльності персоналу. Водночас підкреслюється, що ефект цифровізації залежить від якості даних, узгодженості показників із цілями підприємства, а також від управлінської здатності інтерпретувати аналітичні результати й перетворювати їх на дієві рішення.

Ще одна група робіт присвячена ризикам і обмеженням цифрової трансформації HR: кібербезпеці та захисту персональних даних, етичним аспектам використання алгоритмів (упередженість автоматизованого відбору, прозорість критеріїв оцінювання), а також проблемам організаційної готовності

до змін. У дослідженнях наголошується на необхідності методичного забезпечення цифрових змін: опису й стандартизації HR-процесів, визначення вимог до цифрових компетентностей працівників, управління змінами та комунікації з персоналом. Таким чином, науковий дискурс все чіткіше вказує на потребу поєднати технологічний компонент із управлінським і поведінковим, що обґрунтовує актуальність подальших досліджень щодо вибору релевантних HR-технологій, критеріїв ефективності та узгодження цифрових рішень із кадровою політикою підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи – теоретично обґрунтувати сутність цифрової трансформації HR-процесів та визначити її роль і механізми впливу на підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання дослідження:

- розкрити зміст і ключові підходи до трактування цифрової трансформації в HR-менеджменті;
- систематизувати HR-процеси в системі сучасного менеджменту персоналу та визначити їх взаємозв'язки;
- узагальнити класифікацію цифрових HR-технологій і напрямів їх застосування в управлінні персоналом;
- визначити критерії та показники оцінювання ефективності управління персоналом у контексті цифровізації HR;
- обґрунтувати теоретичні передумови та принципи впровадження цифрових змін у HR-процесах;
- сформулювати методичні підходи до оцінювання впливу цифрової трансформації HR на результативність управління персоналом.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єкт дослідження* – система управління персоналом підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретичні засади цифрової трансформації HR-процесів як чинника підвищення ефективності управління персоналом.

**Методи дослідження:** аналіз і синтез (для узагальнення підходів і категорій), системний підхід (для розгляду HR-процесів як цілісної системи), порівняння та класифікація (для групування цифрових HR-технологій), абстрагування й узагальнення (для формулювання висновків і теоретичних положень), графічний метод (для побудови схем і моделей), табличний метод (для систематизації матеріалу).

Інформаційна база дослідження: україномовні наукові публікації та фахові джерела 2020–2025 років з проблематики цифрової трансформації, HR-менеджменту, HR-аналітики та ефективності управління персоналом; нормативно-правові та методичні матеріали з питань управління персоналом і цифрового розвитку (у межах теоретичного аналізу).

**Практичне значення** роботи полягає у можливості використання сформованих теоретичних положень і методичних підходів для подальшого проектування цифрових змін у HR-процесах підприємств, визначення пріоритетів цифровізації HR та формування системи показників для оцінювання результативності трансформації.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових публікаціях:

1. Гоженко Д.В. Від автоматизації до аналітики: як ТОВ «ІНТЕРПРДМАКС» цифровізує управління персоналом. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 343-347.

2. Кучерук Н.А., Гоженко Д.В., Онищук К. В., Управління персоналом: виклики воєнного стану, цифровізація HR-процесів та розвиток людського капіталу. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*. Матеріали IX Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, Київ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2025. С.43-47.

3. Гоженко Д.В., Кучерук Н.А., Онищук К. В. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану *Інноваційний*

*вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. Праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 183-186.

**Обсяг і структура роботи кваліфікаційної роботи.** Структура роботи відповідає логіці дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Викладена на 32 сторінках, список літератури включає 40 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ

#### 1.1. Сутність і зміст цифрової трансформації управління персоналом

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій поняття цифрової трансформації набуває особливого значення в сфері управління персоналом. Цифрова трансформація передбачає не просто автоматизацію окремих завдань, а глибокі, системні зміни у підходах до менеджменту персоналу на основі новітніх цифрових технологій [7]. Вона продовжує докорінно змінювати робоче середовище і практики управління людськими ресурсами, тому розуміння актуальних тенденцій є критично важливим для успіху організацій, що прагнуть адаптуватися до технологічних досягнень, підтримувати віддалені форми роботи, приймати рішення на основі даних, покращувати досвід співробітників та зберігати конкурентну перевагу на ринку [10].

Як відзначають дослідники, цифровізація наразі виступає ключовим трендом бізнес-середовища, що вимагає трансформації підходів до управління персоналом, а впровадження цифрових рішень у HR-менеджменті стає запорукою підвищення конкурентоспроможності [12, 13,17]. Компанії, які активно здійснюють цифрові зміни в сфері HR, не втрачають позицій на ринку і часто очолюють свої галузі, адже цифрові інструменти сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективнішому розвитку талантів персоналу [12].

Цифрова трансформація управління персоналом у науковій літературі визначається як процес зміни функціонування HR-служби через всебічне використання даних та сучасних технологій у всіх напрямках роботи з персоналом/. Зокрема, українські дослідники зазначають, що цифрова трансформація HR полягає у переході до управління на основі даних у таких сферах, як оплата праці, управління ефективністю, навчання і розвиток, система винагород та мотивації, рекрутинг тощо [23 ].

Цифрова трансформація HR-менеджменту базується на впровадженні цілого комплексу сучасних технологій. Вона асоціюється зі змінами в методах

управління персоналом під впливом таких інновацій, як штучний інтелект (AI), машинне навчання, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), блокчейн, технології Індустрії 4.0 тощо [30]. Саме ці технології створюють основу для нових HR-практик. Наприклад, використання AI-алгоритмів та аналітики даних дозволяє перейти до прийняття рішень на основі фактів і прогнозів, а не лише інтуїції менеджерів, що підвищує об'єктивність та ефективність HR-рішень. Інтернет речей та хмарні платформи дають змогу організувати цифрове робоче середовище для співробітників, де всі HR-процеси можуть здійснюватися онлайн, в режимі реального часу. Таким чином, цифрова трансформація HR включає і технологічний, і управлінський аспекти – змінюються інструменти роботи з персоналом і одночасно самі принципи та структура HR-процесів.

Слід зазначити, що трансформація систем управління персоналом під впливом цифровізації – це не одномоментна зміна, а еволюційний процес. Сучасний HR все більше спирається на digital-процеси, HR-аналітику, інтегровані інформаційні системи, самообслуговування менеджменту (self-service) тощо, перетворюючись на ключовий фактор створення конкурентної переваги компанії [31]. Іншими словами, роль HR-функції змінилася від суто адміністративної до проактивної й аналітичної: HR-відділ стає стратегічним партнером бізнесу, забезпечуючи його розвиток через управління талантами на основі даних і технологій.

Важливо підкреслити, що успішна цифрова трансформація потребує змін не лише інструментарію, а й мислення та культури в організації. Недостатньо просто закупити нові програми чи впровадити технології – без перегляду підходів до роботи з людьми це не гарантує позитивних бізнес-результатів [34]. Компанії не можуть розраховувати на ефективне зростання, якщо впроваджують інновації, не беручи до уваги існуючі способи виконання роботи та очікування персоналу. Цифрова трансформація вимагає від керівництва переглянути усталену роль HR і сприяти формуванню «digital mindset» у працівників. Лідери, які цілеспрямовано змінюють мислення співробітників, культивують культуру інновацій та гнучкості, закладають міцний фундамент для успішної цифрової

перебудови/. При цьому сама цифрова інфраструктура має використовуватися не лише для автоматизації, а й стати інструментом вимірювання, моніторингу та управління досвідом співробітників протягом їхнього життєвого циклу в компанії.

Ще один важливий аспект – це роль HR-підрозділу у процесі цифрової трансформації. HR-фахівці повинні стати агентами змін, відповідальними як за трансформацію власної функції, так і за підтримку цифрових змін у всій організації. Зокрема, дослідники визначають дві ключові ролі HR-команд у цифровій епісі: по-перше, відповідальність за цифрову трансформацію HR-відділу – впровадження автоматизації та цифрових рішень для власних HR-процесів (на основі технологій Big Data, AI тощо); по-друге, співкерівництво загальноорганізаційною цифровою трансформацією у тісній співпраці з IT-відділом, з метою розвитку цифрової екосистеми компанії. Реалізація другої ролі передбачає формування у всього персоналу так званого «цифрового мислення», розвиток цифрових компетенцій працівників і менеджерів, щоб вони могли ефективно працювати в нових умовах та використовувати інновації для підвищення продуктивності. Таким чином, HR не лише адаптується сам, а й виступає провідником змін для інших підрозділів, забезпечуючи згуртованість технологічних та людських аспектів трансформації.

Важливо, що цифровізація HR-систем не замінює повністю людський фактор і не усуває потребу в HR-відділах. Навпаки, зростає значення нових компетенцій HR-менеджерів. Як зазначається в дослідженнях, навіть за високого рівня автоматизації «цифровізація систем управління персоналом не виключає необхідності у відділах кадрів, але вимагає чітких правил взаємодії людини з цифровими технологіями і постійного підвищення кваліфікації в цій області [5]. Іншими словами, HR-фахівці повинні вміти ефективно користуватися новими технологічними інструментами, розуміти їхні можливості та обмеження, а також підтримувати баланс між автоматизацією та живим спілкуванням. Лише за таких умов цифрова трансформація управління персоналом принесе максимальний

ефект, підвищуючи оперативність HR-процесів, якість прийняття рішень і задоволеність працівників, без втрати «людяності» в роботі з персоналом.

## 1.2. HR-процеси в системі сучасного менеджменту персоналу

**HR-процеси** – це сукупність взаємопов'язаних функцій і процедур управління персоналом, які охоплюють всі стадії роботи з працівниками – від планування потреб у персоналі та найму до розвитку, мотивації і утримання кадрів. Іншими словами, HR-процеси представляють собою єдиний цикл управління «життєвим циклом» співробітника в організації, забезпечуючи ефективну взаємодію з працівниками на кожному етапі їх кар'єри. Основні HR-процесів у сучасному менеджменті персоналу відображені нами в табл.1.2.

Представлений вище перелік не є вичерпним, але окреслює ключові процеси управління людськими ресурсами, притаманні більшості організацій. Важливо, що всі ці процеси у сучасному HR-менеджменті розглядаються не ізольовано, а як складові цілісної системи, яка має забезпечувати реалізацію стратегії підприємства через роботу з персоналом.

На практиці впровадження системного підходу до HR-процесів часто здійснюється через використання спеціалізованих програмних рішень – HRM-систем (Human Resource Management systems). Інтеграція HR-процесів за допомогою інформаційних систем суттєво змінює характер роботи HR-відділу. Сучасні HRM-системи являють собою централізовані модульні платформи, які забезпечують управління всією інформацією про людські ресурси в масштабах організації [35]. Компанії впроваджують такі системи для керування основними HR-функціями (добір, оцінка ефективності, навчання, облік тощо) у єдиному цифровому середовищі. Це дозволяє стандартизувати і оптимізувати HR-процеси, прискорити обмін даними між підрозділами, підвищити прозорість і контроль за виконанням кадрових процедур. Як наслідок, знижується трудомісткість операцій в сфері HR, скорочуються витрати часу на рутинні завдання, зменшується ймовірність помилок у даних та звітності. Недарма HRM-

платформи наразі належать до найважливіших корпоративних додатків, які використовуються підприємствами різного профілю та масштабу [ ]. Наявність такої системи сама по собі стає індикатором зрілості HR-функції і готовності компанії до цифрових перетворень.

*Таблиця 1.2.*

### **Основні HR-процесів у сучасному менеджменті персоналу**

HR- процес	Зміст процесу
Планування і прогнозування персоналу	аналіз потреби в робочій силі, планування чисельності та компетенцій працівників, формування кадрового резерву.
Рекрутинг і добір персоналу	пошук кандидатів (внутрішніх і зовнішніх), відбір найкращих з них на вакантні посади за допомогою інструментів оцінки (співбесіди, тестування тощо) та прийом на роботу.
Онбординг нових співробітників	заходи з введення новачків у посаду, ознайомлення з корпоративною культурою, наставництво у перші місяці роботи для швидкого освоєння обов'язків.
Управління продуктивністю (performance management)	встановлення цілей і ключових показників ефективності (KPI) для співробітників, регулярне оцінювання результатів їх роботи, проведення атестацій, надання зворотного зв'язку.
Розвиток, навчання і підвищення кваліфікації	організація тренінгів, курсів, програм розвитку компетенцій персоналу, планування кар'єрного зростання,

	формування індивідуальних планів розвитку працівників.
Управління кар'єрою і талантами	виявлення перспективних працівників(HiPo), планування їхнього кар'єрного маршруту, ротація кадрів, формування кадрового резерву на керівні посади.
Мотивація, винагороди і утримання персоналу	розробка систем матеріального стимулювання (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальної мотивації (визнання, розвиток, корпоративні цінності), моніторинг задоволеності працівників, заходи з утримання ключових співробітників.
Кадрове адміністрування (кадрове діловодство)	ведення особових справ, облік руху персоналу, оформлення трудових договорів, наказів про прийом, переведення, звільнення, табельовання робочого часу, нарахування заробітної плати та інші розрахунково-облікові операції.
Управління робочим часом	облік відпрацьованого часу, графіки змін і чергувань, контроль присутності, облік лікарняних, відпусток тощо.
Охорона праці та безпека персоналу	забезпечення виконання норм охорони праці, навчання техніці безпеки, проведення інструктажів, моніторинг умов праці.

*Джерело: узагальнено автором на основі: [ 33 ]*

Отже, HR-процеси складають основу менеджменту персоналу, охоплюючи повний цикл роботи з працівниками – від їхнього залучення до виходу з організації. У сучасному менеджменті персоналу ці процеси розглядаються комплексно і взаємопов'язано, а їх ефективність значно підвищується завдяки застосуванню інтегрованих інформаційних систем та практик автоматизації. Це створює підґрунтя для переходу до цифрової трансформації HR-процесів, яку детальніше розглянемо в наступному підрозділі, з акцентом на сучасні цифрові технології та їхній вплив на ефективність управління персоналом.

### **1.3. Цифрові HR-технології та їх вплив на ефективність управління персоналом**

Цифрова трансформація HR-процесів реалізується через впровадження конкретних цифрових технологій та інструментів у практику управління персоналом. До таких технологій належать перш за все хмарні платформи, мобільні додатки, системи обробки великих даних та HR-аналітики, штучний інтелект (включно з машинним навчанням та чат-ботами), а також технології віртуальної і доповненої реальності. Комплексне застосування цих інструментів формує так званий Digital HR – цифрове середовище для роботи з персоналом. сучасні HR-технології покликані зробити всі кадрові процеси більш зручними, швидкими, прозорими і орієнтованими на дані, що зрештою підвищує ефективність управління персоналом.

Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом є багатовимірним та підтверджується практикою. По-перше, цифрові рішення значно прискорюють виконання HR-процедур. Те, що раніше займало години чи дні (наприклад, обробка резюме, підготовка звітності, опрацювання заявок), тепер може виконуватися за лічені хвилини. Це скорочує цикли закриття вакансій, підготовки аналітичних довідок, реагування на запити співробітників тощо, що важливо для динамічного бізнес-середовища. По-друге, підвищується

якість і обґрунтованість рішень – керівники отримують доступ до актуальних HR-метрик і прогнозів, можуть приймати рішення на базі даних (data-driven decisions), мінімізуючи суб'єктивні помилки. По-третє, зростає продуктивність HR-персоналу: автоматизація рутинних операцій вивільняє час HR-менеджерів для більш змістовної роботи (розвиток персоналу, формування стратегії, робота з талановитими співробітниками тощо). По-четверте, поліпшується досвід працівників (employee experience) та їх задоволеність HR-сервісом – багато операцій стають прозорими, швидкими, персоналізованими. Співробітники відчувають, що до них застосовуються сучасні підходи, що компанія цінує їхній час (наприклад, коли процедура отримання довідки або подання прохання автоматизована і не потребує бюрократії). Дослідження підтверджують, що впровадження цифрових HR-рішень сприяє підвищенню рівня залученості персоналу і зниженню плинності кадрів, оскільки співробітники більш задоволені внутрішніми процесами і мають більше можливостей для розвитку.

Окремо варто відзначити вплив цифрових технологій на стратегічну ефективність HR. Завдяки аналітиці та AI HR-відділ може чіткіше показати свій внесок у досягнення бізнес-цілей. Наприклад, сучасні HR-системи дозволяють відстежувати кореляцію між інвестиціями в навчання і зростанням продуктивності чи між рівнем залученості і фінансовими показниками підрозділів. Це озброює HR-менеджерів мовою цифр для спілкування з топ-менеджментом, підвищуючи роль HR у стратегічних рішеннях. У підсумку цифровізація HR робить управління персоналом більш ефективним, гнучким і прозорим, що позитивно позначається на конкурентоспроможності бізнесу загалом. За висловом українських науковців, цифрова трансформація HR-процесів через впровадження соціальних, мобільних, аналітичних та хмарних технологій дозволяє оптимізувати роботу з документами, покращити процедури і операції з персоналу, зменшити їх трудомісткість та зробити HR-діяльність більш мобільною; це веде до підвищення залученості і утримання працівників, а також помітного збільшення успіху підприємства в цілому. Іншими словами,

цифрові технології в HR виступають каталізатором як оперативної, так і стратегічної ефективності управління персоналом.

### **Висновки до розділу 1**

Підсумовуючи, сутність цифрової трансформації управління персоналом полягає у переході від традиційних методів роботи з кадрами до даних-орієнтованих, технологічно підсилених процесів, що пронизують всі етапи взаємодії з працівниками. Ця трансформація охоплює одночасно впровадження сучасних IT-рішень (AI, Big Data, хмарні сервіси, мобільні застосунки тощо) і організаційну зміну культури та компетенцій. Цифрова трансформація HR є фактором, що підвищує стратегічну гнучкість компанії та ефективність управління персоналом, забезпечуючи конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Сучасні цифрові HR-технології – від мобільних застосунків та хмарних систем до AI та VR – докорінно змінюють підходи до роботи з персоналом. Вони роблять HR-процеси швидшими, точнішими та більш орієнтованими на дані, покращують досвід працівників і надають HR-менеджерам потужні інструменти для прийняття рішень. Впровадження цих технологій безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, підвищуючи продуктивність як самих HR-служб, так і всього персоналу організації. Водночас максимальний ефект досягається за умови, що поряд із технічними інноваціями компанія впроваджує й організаційні зміни – розвиває цифрові компетенції працівників, налаштовує нові процеси і культуру, орієнтовану на безперервне вдосконалення. Саме синергія технологічних та людських факторів робить цифрову трансформацію HR-процесів дієвим фактором підвищення загальної ефективності управління персоналом у сучасних умовах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» діє на ринку гуртової торгівлі жовтня 2014 року. Місцезнаходження: Україна, м. Житомир, вул. Кооперативна, буд. 18. Директор - Гацький Максим Геннадійович з моменту заснування компанії і дотепер очолює підприємство. Він є також власником та бенефіціаром, йому належить 100% частка у статутному капіталі. (статутний капітал становить 100 тисяч гривень), інших співзасновників немає. Компанія діє у секторі гуртової торгівлі харчовими продуктами різних категорій.

У довоєнний період до 2022 року ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» демонструвало швидке зростання бізнесу. Так, з 2020 по 2021 рік дохід зріс з 68,4 млн до 94,3 млн (+38%), чистий прибуток збільшився з 6,59 млн до 8,89 млн. Такі темпи зростання були досягнуті за умов успішного нарощення дистрибуції товарів, розширення клієнтської бази та асортименту. Компанія активно укладала нові контракти та розширювала портфель імпортованих брендів у 2019–2021 рр. (зокрема, налагодила співпрацю з кількома білоруськими виробниками солодощів).

Повномасштабне вторгнення рф у лютому 2022 року стало переломним моментом. Вже за підсумками 2022 року фінансові показники різко впали: оборот скоротився на дві третини, прибуток – у 14 разів порівняно з попереднім роком. Основна причина – втрата постачань імпортованих товарів і порушення логістики. Оскільки ключовими постачальниками «ІНТЕРПРОДМАКС» були білоруські підприємства харчової промисловості, військові дії та розрив економічних зв'язків з рф фактично залишили компанію без товару для продажу. Україна закрила більшість прикордонних переходів з Білоруссю, митне оформлення білоруських вантажів було призупинено з кінця лютого 2022 року. До того ж, сам ринок збуту в Україні зазнав шоку: порушення логістики

всередині країни, зниження платоспроможності та попиту на неперіоритетні товари (солодощі тощо) в воєнний час. Як наслідок, у 2022-му компанія ледве втрималася прибутковою, а в 2023-му фактично припинила активну діяльність, маючи мізерний виторг і збиток. Через погіршення фінансового стану фірма не здійснювала вкладень у розвиток, у 2022 р. бізнес відчував брак обігових коштів і потребував позик. Поступово, підприємство переорієнтувалось на гуртову торгівлю товарами національних виробників, що є типовим прикладом впливу війни на малий та середній бізнес України. Наразі компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі продовольчих товарів широкого асортименту (переважно бакалія, напої, солодощі).

Підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України, має самостійний баланс, рахунки в банківських установах та здійснює господарську діяльність на принципах комерційного розрахунку.

Організаційна структура ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» є лінійно-функціональною та включає управлінський апарат, основні та допоміжні структурні підрозділи. Управління підприємством здійснюється директором, якому підпорядковуються керівники функціональних напрямів, зокрема фінансового, операційного та кадрового блоків. Така структура дозволяє забезпечити централізоване прийняття управлінських рішень та контроль за їх виконанням, однак водночас потребує ефективної координації інформаційних потоків, зокрема в частині управління персоналом.

Персонал підприємства є ключовим ресурсом забезпечення стабільності та результативності його діяльності. Загальна чисельність працівників протягом аналізованого періоду є відносно стабільною, при цьому структура персоналу формується за професійно-кваліфікаційною, віковою та функціональною ознаками. Значна частка працівників задіяна безпосередньо у виконанні основних бізнес-процесів, що зумовлює підвищені вимоги до організації праці, координації дій та ефективності системи управління персоналом.

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання конкуренції підприємство стикається з необхідністю підвищення гнучкості управлінських

процесів, скорочення операційних витрат та забезпечення прозорості управлінських рішень. У цьому контексті система управління персоналом ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» відіграє важливу роль у підтримці стратегічних цілей підприємства, зокрема через оптимізацію HR-процесів, підвищення продуктивності праці та зниження кадрових ризиків.

## **2.2. Оцінка стану HR-процесів та рівня їх цифровізації**

Система управління персоналом ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» охоплює базові HR-процеси, які забезпечують повний цикл роботи з персоналом: планування потреб у персоналі, добір і найм, адаптацію, оцінювання результативності, навчання та розвиток, мотивацію і кадрове адміністрування. Аналіз показує, що зазначені процеси функціонують, однак їх реалізація характеризується різним рівнем формалізації та цифровізації.

Найбільш структурованим є процес кадрового адміністрування, який здійснюється відповідно до вимог трудового законодавства та внутрішніх нормативних документів підприємства. Ведення особових справ, облік руху персоналу, оформлення наказів і трудових договорів переважно здійснюється з використанням електронних документів та табличних форм, однак значна частина операцій залишається напівавтоматизованою і потребує ручного опрацювання.

Склад і структуру персоналу підприємства наведено в табл. 2.1.

У період 2022–2024 рр. загальна чисельність персоналу зросла на 43,7%, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення кадрового потенціалу. Найбільше зростання відбулося серед фахівців (+75,0%), що вказує на те, що підприємство поступово відновлює свою діяльність.

Збільшення кількості керівників на 50% свідчить про розширення управлінського складу. Чисельність робітників зросла на 30%, що дозволило зміцнити операційний рівень реалізації програм.

Таблиця 2.1.

**Склад і структура персоналу ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС»**

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність						2024 р до 2022 р., %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	осіб.	%	осіб.	%	осіб.	%	
Загальна кількість працюючих, з них	16	100,00	19	100,00	23	100,00	43,7
-робітники	10	62	11	58	13	57	30,0
- фахівці	4	25	5	26	7	30	75,0
-керівники	2	13	3	16	3	13	50,0

Джерело: сформовано автором на основі кадрової звітності підприємства

Збільшення кількості керівників на 50% свідчить про розширення управлінського складу. Чисельність робітників зросла на 30%, що дозволило зміцнити операційний рівень реалізації програм.

Дослідимо показники руху робочої сили в ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС», що наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Показники руху робочої сили у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС»**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність персоналу	15	18	21	6
Прийнято на підприємство	2	3	3	1
Вибуло з підприємства	2	2	2	0
у т. ч. скорочення	0	0	0	-
Кількість працівників, яких звільнено за порушення трудової дисципліни	0	0	0	-
По виходу на пенсію	0	0	0	-
Коефіцієнт обороту з прийняття	7,5	6,0	7,0	X
Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення)	7,5	9,0	10,5	X
Коефіцієнт плинності	7,5	9,0	10,5	X

Джерело: сформовано автором на основі кадрової звітності підприємства

Протягом 2022–2024 років у товаристві спостерігалось поступове розширення штату. Прийом працівників мав помірну динаміку (6–7% річного обороту), при цьому вибуття залишалось на незмінному рівні (2 особи щорічно). Примітно, що не було випадків звільнення за власним бажанням або дисциплінарних порушень, що вказує на високий рівень задоволеності персоналу та ефективну систему управління. Поточні HR-практики товариства

можна умовно класифікувати як базові та фрагментарні. Вони зосереджені переважно на адміністративному супроводі трудових відносин (накази, облік кадрів, розрахунок заробітної плати), а не на стратегічному управлінні персоналом. Формалізована система оцінки результативності праці відсутня, процеси адаптації нових працівників мають неформальний характер, а навчання відбувається здебільшого за ініціативою самих співробітників.

Процес добору та найму персоналу має фрагментарний характер. Пошук кандидатів здійснюється через зовнішні канали (оголошення, рекомендації), при цьому відсутня єдина цифрова система для накопичення та аналізу інформації про кандидатів. Це ускладнює оцінювання ефективності рекрутингу, зокрема в частині часу закриття вакансій, якості найму та відповідності кандидатів вимогам посад. Процеси реалізуються епізодично, без єдиного цифрового середовища. Навчальні заходи мають переважно разовий характер і не супроводжуються системним аналізом результатів. Відсутність цифрових інструментів обмежує можливості формування індивідуальних траєкторій розвитку персоналу та оцінювання ефективності інвестицій у навчання.

Процес оцінювання результативності праці на підприємстві ґрунтується переважно на суб'єктивних оцінках керівників структурних підрозділів, що знижує рівень прозорості та об'єктивності управлінських рішень у сфері управління персоналом. Відсутність чітко структурованої та формалізованої системи ключових показників ефективності (KPI) або її часткове застосування ускладнює комплексне вимірювання індивідуального та колективного внеску працівників у досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Така ситуація обмежує можливості порівняльного аналізу результативності праці, знижує мотиваційний ефект системи оцінювання та ускладнює прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку, заохочення або кадрового резервування персоналу.

Крім того, недостатній рівень формалізації оцінювальних процедур тісно пов'язаний із загальним рівнем цифровізації HR-процесів, що впливає на ефективність збору, обробки та аналізу кадрової інформації. Відсутність єдиного

цифрового середовища для управління персоналом обмежує можливості використання HR-аналітики як інструменту підтримки управлінських рішень. Узагальнення результатів аналізу рівня цифровізації HR-процесів на підприємстві представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Рівень цифровізації HR-процесів у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС»

HR- процес	Рівень цифровізації	Характеристика
Кадрове адміністрування	середній	Часткова автоматизація, ручне опрацювання даних
Рекрутинг	низький	Відсутність єдиної цифрової системи
Адаптація персоналу	низький	Мінімальна формалізація
Навчання та розвиток	низький	Нерегулярний характер
Оцінювання результативності	низький	Обмежена система показників
HR-аналітика	Дуже низький	Відсутність системного аналізу даних

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Отже, аналіз свідчить про наявність передумов для цифрової трансформації HR-процесів, але водночас виявляє значні резерви щодо підвищення рівня їх цифровізації та інтеграції.

### 2.3. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства

Ефективність управління персоналом у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» доцільно оцінювати за сукупністю кількісних і якісних показників, які відображають результативність використання трудових ресурсів та якість HR-процесів. До основних показників належать продуктивність праці, плинність

персоналу, рівень залученості працівників, витрати часу на виконання HR-функцій.

Аналіз показує, що продуктивність праці має стабільний, але помірний рівень зростання, що зумовлено, з одного боку, досвідом персоналу, а з іншого обмеженими можливостями оптимізації процесів через недостатній рівень цифровізації. Відсутність системної HR-аналітики ускладнює виявлення факторів, які безпосередньо впливають на результативність працівників.

Плинність персоналу перебуває на прийнятному рівні, однак причини звільнень не аналізуються системно. Це створює ризики втрати ключових працівників та зростання витрат на повторний добір і адаптацію персоналу.

Оцінка якості управлінських рішень у сфері HR свідчить, що вони здебільшого мають реактивний характер і ухвалюються на основі поточної ситуації, а не прогнозних даних. Відсутність даноорієнтованого підходу обмежує можливості довгострокового кадрового планування та управління компетенціями.

Значною проблемою залишається висока трудомісткість HR-процесів, що пов'язано з дублюванням операцій, ручною обробкою інформації та недостатньою інтеграцією даних. Це знижує загальну ефективність роботи HR-функції та відволікає ресурси від стратегічних завдань.

## **Висновки до розділу 2**

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що система управління персоналом ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» функціонує на базовому рівні та забезпечує виконання основних кадрових функцій, однак не повною мірою відповідає сучасним вимогам цифрової економіки. Низький рівень цифровізації HR-процесів обмежує можливості підвищення ефективності управління персоналом і потребує впровадження комплексних цифрових рішень, що стане предметом подальших досліджень і обґрунтувань у третьому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС»

#### 3.1. Розробка цифрових рішень з автоматизації HR-процесів підприємства

За результатами аналізу проведеного нами у другому розділі, встановлено, що система управління персоналом ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» характеризується низьким рівнем цифровізації HR-процесів, високою трудомісткістю кадрових операцій та відсутністю системного аналітичного підходу до управління персоналом. Для підприємства роздрібної торгівлі продуктами харчування це створює додаткові управлінські ризики, зокрема втрати продуктивності, підвищення плинності кадрів і зростання непрямих витрат на персонал.

З метою підвищення ефективності управління персоналом вважаємо за доцільне впровадити поетапну цифрову трансформацію HR-процесів, орієнтовану на автоматизацію ключових функцій без надмірного ускладнення організаційної структури підприємства. Запропонована модель цифрових рішень базується на принципах доцільності, масштабованості та відповідності розміру і ресурсним можливостям підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики впровадження та забезпечити поступову адаптацію персоналу до змін. Поетапний підхід передбачає впровадження цифрових інструментів із чітким визначенням пріоритетів, що сприяє підвищенню керованості процесів та зниженню операційних витрат.

Основними напрямками цифрової трансформації HR-процесів у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» визначено цифровізацію кадрового адміністрування, що забезпечить підвищення точності та оперативності обробки кадрової документації; автоматизацію обліку робочого часу та змінних графіків з метою оптимізації використання трудових ресурсів; формування формалізованої системи оцінювання результативності персоналу на основі ключових показників

ефективності; а також упровадження елементів HR-аналітики для підтримки управлінських рішень у сфері розвитку персоналу. Реалізація зазначених напрямів дозволить створити єдине інформаційне середовище управління персоналом, підвищити прозорість HR-процесів та посилити аналітичну складову HR-функції.

Узагальнення запропонованих цифрових рішень, етапів їх впровадження та очікуваних управлінських ефектів представлено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### Цифрові рішення з автоматизації HR-процесів

HR-процес	Поточний стан	Запропоноване цифрове рішення
Кадрове адміністрування	Частково ручне	Електронні кадрові реєстри, шаблони документів
Облік робочого часу	Табель у паперовій/табличній формі	Цифровий табель обліку робочого часу
Управління змінами	Неформалізоване	Автоматизовані змінні графіки
Оцінювання персоналу	Суб'єктивне	Система KPI
HR-аналітика	Відсутня	Аналітичні HR-показники

Джерело: розроблено автором

Впровадження цифрових HR-рішень дозволить стандартизувати кадрові процеси, скоротити час на виконання рутинних операцій та створити основу для даноорієнтованого управління персоналом.

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері персоналу пропонується впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), адаптованих до специфіки роздрібної торгівлі продуктами харчування.

HR-KPI дозволяють:

- оцінювати результативність персоналу;

- контролювати кадрові ризики;
- пов'язувати результати роботи працівників із цілями підприємства;
- формувати аналітичну основу для управління персоналом.

Для ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» доцільно сформувати базовий набір HR-KPI, представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Система HR-KPI

Показник	Формула розрахунку	Управлінське призначення
Плинність персоналу, %	$(\text{Кількість звільнених} / \text{Середньооблікова чисельність}) \times 100$	Оцінка стабільності персоналу
Середня продуктивність праці	$\text{Виручка} / \text{Кількість працівників}$	Оцінка ефективності використання персоналу
Рівень запізнень	$\text{Кількість запізнень} / \text{Місяць}$	Дисципліна персоналу
Частка відпрацьованого часу	$\text{Фактично відпрацьовані години} / \text{Планові години}$	Контроль робочого часу
Середній час закриття вакансії	К-сть днів	Ефективність рекрутингу

Джерело: розроблено автором

Для підприємства з чисельністю 23 особи впровадження цифрової HR-аналітики не потребує складних програмних рішень. Достатнім є використання електронних таблиць з автоматизованими формулами та регулярне формування HR-звітів (щомісячних і кварталних). Аналітичні HR-дані дозволять керівництву: прогнозувати дефіцит персоналу в пікові періоди;

- виявляти причини плинності кадрів;
- оцінювати ефективність змінних графіків;
- приймати рішення щодо мотивації та навантаження працівників.

Таким чином, впровадження HR-KPI формує перехід від інтуїтивного до даноорієнтованого HR-менеджменту, що є критично важливим для малих підприємств роздрібної торгівлі.

### 3.2. Оцінка економічної та управлінської ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування доцільності цифрової трансформації HR-процесів доцільно оцінити економічний та управлінський ефект від впровадження запропонованих рішень.

Основними джерелами економічного ефекту є:



**Рисунок 3.1. Основні джерела економічного ефекту**

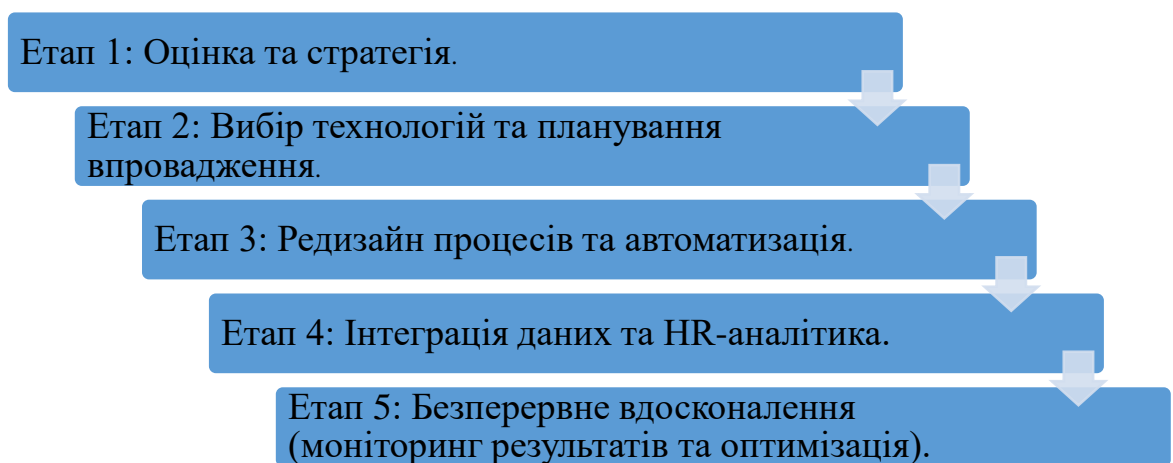
Джерело: власні дослідження

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що впровадження цифрових HR-рішень у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» є економічно доцільним та управлінськи обґрунтованим. Запропонована модель цифрової трансформації відповідає масштабу підприємства роздрібної торгівлі, не потребує значних інвестицій і водночас створює основу для підвищення ефективності управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Як уже вказувалось ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» – це мале підприємство у сфері роздрібної торгівлі, яке налічує 23 співробітника. Для такого підприємства

характерна обмеженість ресурсів на розбудову окремої HR-служби, тому функції управління персоналом виконуються керівником в частині стратегічних питань і бухгалтерською службою .

Авторська модель цифрової трансформації HR-процесів у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» розроблена з урахуванням специфіки малого підприємства і спрямована на поступове, поетапне впровадження доступних технологічних рішень, які забезпечать підвищення ефективності управління персоналом. Модель базується на інтегрованому, циклічному підході до управління змінами, коли стратегічне планування тісно пов'язане з операційними впровадженнями, а результати постійно відстежуються для подальшої оптимізації. На рис. 3.2. представлено схему запропонованої моделі цифрової трансформації HR-процесів в ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС». Схема охоплює 5 основних етапів трансформації та відображає причинно-наслідкові зв'язки між ними, а також передбачає зворотний зв'язок для безперервного вдосконалення процесів.



**Рисунок 3.2. Модель цифрової трансформації HR-процесів для ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС»**

Джерело: власні дослідження

Оцінка моделі цифрової трансформації базується на зіставленні розрахункових показників «до» і «після» впровадження описаних вище змін. Таким чином ми визначаємо вплив цифровізації на ключові результати HR і

управлінські показники підприємства. Для наочності результати зведено в табл. 3.1, яка відображає динаміку основних HR-метрик та управлінських показників ефективності.

Таблиця 3.2.

**Ключові показники ефективності HR-процесів до і після цифрової трансформації в ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС»**

Показник (КП)	До цифровізації (2025р.)	Після цифровізації (2026р.)
Час найму одного працівника, днів	24	18
Річна плинність персоналу,%	22	12
Середня виручка на 1 продавця (грв\міс)	80 000	96 000
Рівень залученості співробітників (% задоволених)	60	80
Середній час табелювання та розрахунку ЗП (год\міс)	16	5
Помилки в кадрових даних/розрахунках (випадків на місяць)	5-6	0-1
Охоплення навчанням (% працівників, що пройшли навчання за рік)	20	70
Індекс задоволеності HR-сервісами (балів з 5)	3.0	4.5

Джерело: власні дослідження

Як видно з таблиці, за більшістю критеріїв спостерігається суттєве покращення показників після цифрової трансформації HR-процесів.. Управлінський ефект тут полягає у вивільненні часу для прийняття творчих та стратегічних рішень, а не рутинної роботи, а також у підвищенні точності та швидкості отримання даних для ухвалення рішень.

Варто зазначити, що успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від безперервного моніторингу отриманих результатів та гнучкості управління. У нашому моделюванні ми виходили з припущення, що компанія ретельно відстежувала динаміку КРІ і коригувала свої дії. Гнучке управління на основі даних – це запорука того, що цифрова трансформація не буде одноразовою акцією, а перетвориться на довготривалий процес постійного вдосконалення, який еволюціонує разом з бізнесом.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано напрями цифрової трансформації HR-процесів у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС. Запропонований підхід базується на поетапному впровадженні цифрових рішень, орієнтованих на автоматизацію ключових HR-функцій без надмірного ускладнення організаційної структури малого підприємства.

Визначено пріоритетні напрями цифровізації HR-процесів, зокрема цифровізацію кадрового адміністрування, автоматизацію обліку робочого часу та змінних графіків, формування формалізованої системи оцінювання результативності персоналу на основі HR-KPI та впровадження елементів HR-аналітики. Запропоновані рішення є адаптованими до масштабів і ресурсних можливостей підприємства та не потребують значних інвестицій у складні програмні продукти.

Обґрунтовано доцільність використання системи ключових показників ефективності як інструменту переходу від інтуїтивного до даноорієнтованого управління персоналом. Запропонований набір HR-KPI дозволяє оцінювати стабільність персоналу, продуктивність праці, ефективність рекрутингу та використання робочого часу, що створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

Оцінка економічної та управлінської ефективності впровадження цифрових HR-рішень свідчить про очікуване покращення ключових показників діяльності підприємства, зокрема скорочення часу найму персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності працівників HR-сервісами. Розроблена авторська модель цифрової трансформації HR-процесів демонструє взаємозв'язок між етапами впровадження змін та кінцевими управлінськими результатами і може бути використана як практичний інструмент для малих підприємств роздрібною торгівлі.



## Висновки

У кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано сутність цифрової трансформації HR-процесів та визначено її роль як важливого чинника підвищення ефективності управління персоналом підприємства. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що цифрова трансформація HR виходить за межі простої автоматизації кадрових операцій і передбачає перехід до даноорієнтованої, аналітичної та стратегічно спрямованої моделі управління персоналом.

У процесі дослідження систематизовано HR-процеси в системі сучасного менеджменту персоналу та узагальнено основні цифрові HR-технології, що використовуються для їх автоматизації. Доведено, що впровадження цифрових інструментів у сфері управління персоналом сприяє підвищенню оперативності HR-процесів, обґрунтованості управлінських рішень, продуктивності праці та рівня залученості персоналу.

Аналіз системи управління персоналом та рівня цифровізації HR-процесів у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» показав, що підприємство функціонує на базовому рівні HR-менеджменту, зосередженому переважно на адміністративному супроводі трудових відносин. Виявлено низький рівень цифровізації більшості HR-процесів, відсутність формалізованої системи оцінювання результативності персоналу та обмежене використання HR-аналітики, що знижує ефективність управління людськими ресурсами.

На основі отриманих результатів розроблено поетапну модель цифрової трансформації HR-процесів, адаптовану до специфіки малого підприємства роздрібною торгівлі. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення прозорості HR-процесів, скорочення трудомісткості кадрових операцій та формування аналітичної основи для прийняття управлінських рішень. Розрахунок очікуваного економічного та управлінського ефекту підтвердив доцільність впровадження запропонованих рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі Workday. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-11>
3. Ванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71.
4. Васильчук С. О. Розвиток компетенцій персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Одеса: ОНУ, 2022.
5. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 17–27. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>
6. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 31–37. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590>
7. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 66. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584>
8. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 46. С. 350.

9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
10. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 502–510.
11. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>
12. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
13. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
14. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
15. Камішишникова Е., Немашкалова О., Сидоренко О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21>
16. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23>
17. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: матеріали Міжнародної наукової конференції.

- Житомир, 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf> (дата звернення: 10.03.2025).
- 18.Кривцова М., Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>
- 19.Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
- 20.Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2024. Вип. 8, № 2. С. 209–217. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219\\_1.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36648/vse20242-211-219_1.pdf)
- 21.Мазур В. Психологічні чинники ефективності обслуговування у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76.
- 22.Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С.71–78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
- 23.Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 77–87. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87)
- 24.Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ-технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
- 25.Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022413268>

26. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1–2 (41). С. 56–58.
27. Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9 (15). С. 122–139.
28. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>
29. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-397>
30. Перішко Н. П. Вплив цифровізації на економіку: переваги та ризики. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. Житомир, 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/146.pdf> (дата звернення: 30.04.2023).
31. Піменов В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120>
32. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
33. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
34. Семикіна М. В., Костишина А. І. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки,

- викликів та загроз. *Науковий збірник*. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. Вип. 12 (45). С. 7–19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19)
35. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2021. № 101. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>
36. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>
37. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 12 (24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)
38. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92–96. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799>
39. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. № 8, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.68>
40. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. № 32, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>